

Возможности применения предложенной игровой модели на конкретном предприятии основываются на:

- схожести расчетов показателей выигрышей/проигрышей игровой модели и обычных инвестиционных и финансовых расчетов;
- доступности внутренней информации для расчета показателей, относящихся к предприятию и его производственному подразделению, доступности внешней информации относительно характеристик компаний-аналогов, если в этом есть необходимость.

Создание алгоритма преобразования структуры предприятия на основе теоретико-игровых моделей позволяет систематизировать различные факторы внешней среды, характеристики предприятия и его подразделений в соответствии с выделенными ситуациями взаимодействия. Результат анализа игровых моделей – выделение типичных ситуаций, описание условий возникновения этих ситуаций.

Анализ с точки зрения теории игр при разработке новой структуры предприятия наиболее полно оценивает множество возможных вариантов развития событий. Представление взаимоотношений предприятия и его внешнего партнера или подразделения позволяет спрогнозировать и предупредить нежелательные ситуации, невыгодное поведение партнера. При принятии решения относительно обособления тех или иных бизнес-процессов такой анализ позволит четко выстроить отношения, заранее выбрать наиболее оптимальную форму взаимодействия. В результате тщательно выстроенных отношений предприятие может получить сильных, надежных и конкурентоспособных партнеров, причем без существенных специальных усилий.

**С. А. Мокроносова,  
Е. Г. Ефимова**

## **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ КАК РЕАЛЬНОЕ ВИДЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В условиях перехода к рыночной экономике весьма актуальным для отечественных предприятий являются проблемы повышения эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Решением данной проблемы является обеспечение управленческого персонала предприятия своевременной и полной информацией для приня-

тия управленческих решений. При этом подразумевается, что большинство решений направлено на удовлетворение требований внешнего участника процесса, особенно акционеров и владельцев. Такой подход соответствует термину типа *management accounting*, что можно перевести как «ведение счетов исходя из потребностей управления». Для решения таких значимых задач, как оценка и повышение «стоимости компании», управление себестоимостью и денежными потоками, разработана самостоятельная учетная система – управленческий учет.

В современных концепциях управленческого учета большое значение уделяется повышению роли стратегических задач в управлении компанией, а, следовательно, повышению значимости нефинансовых факторов в управлении деятельностью.

При таком подходе к понятию «управленческий учет» относится не только система сбора и анализа информации об издержках предприятия, но и система организации управления бизнесом в целом, включая стратегическое управление, систему оценки деятельности подразделений и управление человеческими ресурсами.

Управленческий учет (оперативный контроллинг) опирается на систему бюджетов (бюджетирование), позволяющих руководителю заранее оценить эффективность управленческих решений, оптимальным образом распределить ресурсы между подразделениями, наметить пути развития предприятия и избежать кризисной ситуации. Для получения желаемого финансового результата необходимо сопоставить все доходы и расходы деятельности всех подразделений предприятия. Связав воедино исполнение функциональных обязанностей с уровнем приносимых доходов и затрат, и определив, таким образом, двуединую ответственность, подразделения предприятия превращается в центр ответственности.

Уровень финансовой ответственности подразделений контролируется через исполнение бюджетов. Вся деятельность подразделений как центров ответственности переводится на язык финансов в формате бюджетов, которые консолидируются на уровне служб, а потом всего предприятия. Такой консолидированный бюджетный план должен удовлетворять определенным критериям (вести к достижению определенных целевых показателей). После утверждения он становится директивным, в соответствии с ним работает все предприятие. Бюджет становится, таким образом, высокоэффективным инструментом, позволяющим как в режиме реального вре-

мени, так и по результатам отдельных периодов через систему план-фактных отклонений контролировать деятельность и результативность как каждого центра в отдельности, так и всего предприятия в целом.

Управление центрами ответственности предприятие осуществляет через финансовую структуру. Если в оргструктуре предприятия структурными единицами являются оргзвенья (подразделения), то в финансовой структуре единицами являются центры финансовой ответственности (ЦФО).

В финансовой структуре выделяется пять основных типов ЦФО:

1. Центры инвестиций.
2. Центры прибыли.
3. Центры маржинального дохода.
4. Центры дохода.
5. Центры затрат.

Данная классификация основана на разделении ЦФО по видам доходов/затрат, которые определяются, исходя из функциональной деятельности центра.

**Центры затрат** отвечают только за произведенные затраты в своей деятельности. Центрами затрат могут являться различные производственные подразделения и функциональные службы (бухгалтерия, реклама, охрана), в чьи задачи не входит получение дохода. Центры затрат определяют расходную часть бюджета предприятия.

**Центры дохода** отвечают за доход, который они приносят фирме за счет своей деятельности и определяют доходную часть бюджета. Центром дохода может выступать подразделение компании, занимающееся реализацией готовой продукции, товаров и услуг, т. е. функционально предназначенное для получения дохода в виде выручки (отдел продаж, склад-магазин, оптовая база, сеть фирменных магазинов и т. д.). Но поскольку центры дохода несут и определенные затраты, например, зарплата сотрудников, реклама, аренда, транспорт, то возможны два варианта ответственности центра за эти затраты, в зависимости от целевых установок, которые определяют предмет ответственности центра.

Первый вариант. Состав затрат таков, что от их величины уровень приносимого дохода не зависит. Тогда затраты определяет вышестоящее подразделение (именно оно определяет суммы и направления совершения затрат). Такая ситуация характерна, например, для собственного фирменного магазина – зарплату всем по штатному расписанию назначили, аренда

помещения фиксированная, оборудованием обеспечили (сколько оно ресурсов потребляет, столько и будет), завоз товара обеспечили своим транспортом. Затраты получаются как бы вмененными, магазин ими не управляет, и потому за их уровень ответственности не несет. Зато он имеет право варьировать ассортиментом и ценами, и таким образом влиять на уровень приносимого дохода.

Второй вариант. В этом случае затраты, например отдела продаж, формируются им самим (командировочные, зарплата, реклама и т. д.), и их уровень влияет на уровень приносимого дохода. Например, затраты на рекламу – рекламную кампанию проводили в целях повышения объема продаж, и центр несет за них ответственность. Тогда эти затраты можно контролировать, чтобы они не становились беспредельными, и обеспечивали в соответствующей пропорции рост приносимого дохода. То есть, такой центр ответственности несет ответственность, как за уровень приносимого дохода, так и за уровень понесенных затрат. При этом он относится все равно к типу «центр дохода», ибо это является его основным функциональным предназначением.

**Центры маржинального дохода** несут ответственность за величину получаемого маржинального дохода (другое название – маржинальная прибыль). Создаются на тех предприятиях, где есть подразделения, осуществляющие более сложный вид деятельности – не только производство (как центры затрат), и не только торговлю (как центры дохода), а, например, производство и реализацию продукции определенной номенклатуры, т. е. они фактически являются бизнес-направлениями, которые отвечают за эффективность деятельности, контролируя доходную и расходную части своего направления. Мерой эффективности является уже не доходы и затраты направления по отдельности, а разница между ними в виде маржинального дохода. Под маржинальным доходом (прибылью) понимается разница между выручкой направления и его переменными (изменяющимися в зависимости от объема деятельности) затратами, т. е. теми затратами, которые понесло непосредственно само направление. Полученная сумма дохода идет сначала на покрытие накладных расходов направления, потом – накладных расходов предприятия, и далее – на формирование прибыли. То направление, которое приносит наибольший маржинальный доход, является и наиболее выгодным для предприятия. Таким образом, предприятие обеспечивает эффективность деятельности своих отдельных

направлений бизнеса, ставя им в ответственность уровень маржинального дохода.

**Центры прибыли** отвечают перед руководством суммой заработанной прибыли, т. е. они по аналогии с центрами маржинального дохода контролируют как расходную, так и доходную сторону своей деятельности. Но здесь идет речь уже о доходах и затратах не отдельного направления, а всего предприятия в целом. Соответственно, центром прибыли выступает предприятие, как самостоятельное, так и в составе многоуровневой структуры, например, холдинга.

**Центры инвестиций** являются вершиной всей финансовой структуры. Они имеют право управлять не только оборотным капиталом, т. е. отвечать за объем заработанной прибыли, но и могут управлять внеоборотными активами (основными средствами), в том числе, осуществлять инвестиции (и дезинвестиции): например, построить новый цех, поменять устаревшее оборудование, а в больших масштабах купить фирму, продать бизнес и т. д. В этом случае центр инвестиций контролирует окупаемость этих инвестиций и отвечает за рентабельность всех активов фирмы. Таким образом, центром инвестиций может быть только предприятие, либо самостоятельное, либо головная компания многоуровневой структуры.

В основном списке не упомянут такой тип центра ответственности, как венчурный центр (венчур-центр). Если говорить о таком центре на предприятии, то имеется ввиду развитие новых бизнесов в форме реализации венчурных проектов. Например, есть интересная идея, пока на практике ни разу не реализованная. Потенциальные выгоды от реализации идеи могут быть большие, и предприятие решает пойти на риск и организует венчурный центр по реализации такой идеи. Центр имеет целевое финансирование, его задача – вывести проект на коммерческую основу с определенным уровнем отдачи в определенные сроки. До вывода на коммерческий уровень такой центр фактически является центром затрат, а после – центром прибыли (или инвестиций).

Финансовая структура создается на базе организационной структуры. Все подразделения классифицируются по видам доходов/расходов, которые они несут в процессе своей деятельности, и им присваивается статус соответствующего ЦФО. Возможны три варианта образования ЦФО из подразделений:

1. ЦФО образуется из одного подразделения.

Такой вариант используется тогда, когда функционал подразделения самостоятелен, и достаточен (не требует в рамках финансовой структуры дополнения или расширения) для установления единой ответственности, как за выполнение функции, так и финансовой ответственности за нее. Например, отдел закупок осуществляет всю деятельность на предприятии по обеспечению материальными ресурсами, и он же становится ЦФО затрат «Закупки», несущий ответственность за уровень затрат на закупки. Аналогично может выступать в роли одного ЦФО ремонтно-строительный участок, обслуживающий все предприятие, выполняющий свою функцию самостоятельно, и управляющий одной группой затрат.

## 2. ЦФО образуется путем объединения нескольких подразделений.

Такой вариант используется в следующих случаях. Имеются несколько подразделений с однотипными видами доходов или затрат. Их логично объединить под крышей одного ЦФО, так как удобно управлять такой группой затрат с помощью одной единицы, чем нескольких. Например, бухгалтерия, финансовый отдел, касса объединяются в ЦФО затрат «Финансовый». Имеются также несколько подразделений, выполняющих взаимосвязанный комплекс работ. Например, отделы главного энергетика, механика, ремонтно-механического, метрологии, осуществляющие комплексное обслуживание инфраструктуры производства. Их все тоже логично объединить в один ЦФО затрат «Инфраструктура». Имеются несколько подразделений, результаты труда одного являются исходным материалом для следующего, и т. д. Например, заготовительный цех, обрабатывающий цех и сборочный цех, когда на выходе последнего появляется готовая продукция. Предприятию важно получить конечный результат, а как идет процесс получения промежуточных результатов, вопрос второстепенный. Если в срок конечный результат будет отсутствовать, наличие промежуточного положения дела не меняет. Поэтому такую группу тоже логично свести в один ЦФО затрат «Производство» в целях объединения процесса и ответственности за получение готовой продукции в одном центре.

Имеются несколько подразделений, осуществляющие разные функции, но направленные на получение конечного результата только в одном подразделении. Например, имеются отдел продаж, отдел маркетинга и отдел рекламы. Все три отдела обеспечивают получение дохода (каждый – своими средствами), который формируется в отделе продаж. Здесь тоже

(аналогично предыдущему примеру) имеет смысл объединить все три отдела в один ЦФО дохода «Коммерческий», чтобы все рычаги воздействия, и получения дохода находились в едином ведении, предотвращая, таким образом, все возможные споры о том, «кто не умеет продавать», а «кто дает негодную рекламу».

3. ЦФО образуется путем выделения из одного подразделения двух (или более) частей, каждая из которых получает статус отдельного ЦФО (или присоединяется к другому ЦФО). Такой вариант используется в тех случаях, когда есть подразделение, выполняющее в силу своих функциональных обязанностей работу для нескольких подразделений.

Примеры: имеется отдел продаж, в котором менеджеры поделены по продуктовому признаку. В целом такой отдел продаж обеспечивает реализацию всего ассортимента продукции предприятия. Но если в оргструктуре имеется подразделение, отвечающее полностью за конкретный продукт (или продуктовую группу, направление бизнеса), то часть отдела продаж, занимающаяся реализацией этого продукта, становится отдельным ЦФО дохода продукта «А».

Бухгалтерия поделена по принципу – бухгалтеры, обслуживающие производство; бухгалтеры, обслуживающие торговлю; бухгалтеры, ведущие учет общехозяйственных расходов. В финансовой структуре появится три ЦФО: ЦФО затрат «Бухгалтерия производства», «Бухгалтерия продаж», «Бухгалтерия общая».

Цех участвует в производстве всей номенклатуры продукции, выполняя при том определенную группу технологических операций, например, гальваническую обработку. Если, как в первом примере, есть деление по направлениям бизнеса, то из такого цеха выделятся несколько ЦФО затрат «Гальваника «А», «Гальваника «Б» и т. д.

Руководство ЦФО осуществляет начальник образующего подразделения (1-й вариант), или руководитель одного из подразделений, входящих в ЦФО (2-й вариант), либо назначенный руководитель для части подразделения (3-й вариант).

Каждый ЦФО осуществляет свою деятельность в соответствии с бюджетом (сметой) доходов и/или расходов, спланированных на текущий период.

Основной задачей ЦФО является выполнение своих производственных заданий в рамках установленных бюджетом показателей.

Каждый ЦФО действует на основе собственного «Положения» о ЦФО. Бюджетирование без обратной связи – это даром потраченное время. Любая система является жизнеспособной, если имеет в своем составе элементы обратной связи, которые предусматривают анализ того, что сделала система, и текущую корректировку поведения системы по мере поступления сигналов о ее состоянии. Бюджетирование – это тоже система, весьма серьезная и ответственная система финансового планирования бизнеса, и она должна предусматривать соответствующую обратную связь. Роль обратной связи в данном случае играет *контроль выполнения бюджета*. Система контроля выполнения бюджета на предприятии является своеобразным мониторингом финансового состояния предприятия. Важность этой системы не вызывает сомнений. Тем не менее, говоря о путях практической реализации системы, следует принимать во внимание стратегическое позиционирование предприятия.

Существует четыре подхода к реализации системы контроля бюджета предприятия:

- 1) простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку последующих планов;
- 2) анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- 3) анализ отклонений в условиях неопределенности;
- 4) стратегический подход к анализу отклонений.

Так или иначе, каждый из подходов ориентирован на анализ отклонений.

***Простой анализ отклонений.*** Суть подхода состоит в том, что система контролирует состояние выполнения бюджета путем сопоставления бюджетных показателей и их фактических значений. Если отклонение носит существенный характер, то финансовый менеджер принимает решение о необходимости внесения соответствующих корректив в бюджет последующего периода. В противном случае никакие корректирующие действия не производятся. В этой связи важным представляется вопрос о существенности издержек. Представляется, что в качестве критерия для определения важности издержек следует использовать конечные итоговые бюджетные показатели, например, величину суммарного денежного потока. Имея соответствующую компьютерную программу, финансовый менеджер рассчитывает последствия конкретного отклонения фактических показателей от плановых значений на величину суммарного денежного потока. На основании отклонения фактического суммарного денежного потока от планового значения делается вывод о корректировке плана следующего периода.



**Анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения**, предполагает более детальный факторный анализ влияния различных отклонений параметров бизнеса на денежный поток. По существу, производится декомпозиция влияния всех, вместе взятых, отклонений на величину итогового денежного потока. Технология проведения такого контроля выглядит следующим образом.

**Шаг 1.** Установление всех факторов, которые влияют на величину денежного потока.

**Шаг 2.** Определение суммарного отклонения денежного потока от бюджетного значения.

**Шаг 3.** Определение отклонения годового денежного потока в результате отклонения каждого отдельного фактора.

**Шаг 4.** Составление таблицы приоритетов влияния, которая располагает все факторы по порядку, начиная с более значимых.

**Шаг 5.** Составления окончательных выводов и рекомендаций в части управленческих решений, направленных на выполнение бюджета.

**Анализ отклонений в условиях неопределенности** рассматривает несколько другую схему принятия решений в отношении существенности отклонений. Согласно этой схеме все параметры бизнеса (цены, объемы, расходные коэффициенты и т. д.) признаются по своей сути неопределенными значениями и задаются не в виде отдельных чисел, а в виде интервалов неопределенности. Контроль выполнения бюджета производится следующим образом. Если фактическое значение результирующего параметра попало в интервал неопределенности, полученный в результате имитационного моделирования, то выполнение бюджета считается успешным. В противном случае необходимо произвести дополнительный анализ, направленный на уменьшение неопределенности параметров бизнеса. Это в свою очередь вызовет необходимость принятия соответствующих управленческих решений.

**Стратегический подход к анализу отклонений** базируется на убеждении, что оценка результатов деятельности предприятия, в частности, выполнения бюджета, должна осуществляться с учетом стратегии, которой следует предприятие. Данный подход не предлагает какую-либо вычислительную технологию контроля. Он устанавливает отправную точку процедуры контроля бюджета.

Стратегия предприятия может рассматриваться в двух измерениях: ориентиры стратегической направленности (расширение, поддержание достигнутого уровня и использование достижений), стратегическое пози-

ционирование поддержания конкурентных преимуществ (низкие затраты и дифференциация продукции).

Система контроля выполнения бюджета является критическим по важности элементом для предприятия, которое ориентируется на стратегию использования достижений (частично, поддержания достигнутого уровня) при стратегическом позиционировании конкурентных преимуществ в направлении лидерства по издержкам. В такой ситуации предприятие вынуждено считать каждый рубль своих издержек и поступлений, детально выясняя причину отклонения от ранее спланированных сценариев. Отражением этого стремления является метод контроля бюджета, сфокусированный на управленческие решения (второй подход в рамках используемой классификации).

Таким образом, бюджетирование – это процесс составления и исполнения бюджета, который представляет собой финансовое, количественное выражение маркетинговых и производственных планов, необходимых для достижения поставленных целей.

**Е. Б. Бедрина**

## **РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ**

Если еще недавно считалось, что удвоение знаний в любой области человеческой деятельности происходит в среднем каждые пять лет, то сегодня этот период ограничивается двумя – тремя годами. Чем более высокотехнологично производство, тем выше потребность в обновлении профессиональных знаний работников. В связи с чем, предприятия вынуждены разрабатывать программы переподготовки и повышения квалификации для каждой категории работников. Кроме того, потребность в разработке программ переподготовки и повышения квалификации персонала возникает каждый раз, когда предприятие выходит на новый технологический уровень или обновляет ассортимент продукции.

Лидерство в данном направлении традиционно принадлежит Японии, где достаточно эффективно уже не одно десятилетие действует система непрерывного образования работников, а предприятия являются лидерами по затратам средств на обучение персонала. Пожизненная система найма, действующая на крупных корпорациях Японии, с ее карьерным ростом,